委以重任还是排斥打压？明星员工与团队领导的人际互动后果

赵 锴[1] 俞 溪[2] 张山杉[3]

(1 中国人民大学劳动人事学院，北京 100872 中国) (2 罗格斯大学管理与劳动关系学院，新布朗斯维克 08854 美国)

(3 西南财经大学国际商学院，成都 611130 中国)

摘 要 通过整合社会相互依赖理论及支配补偿理论，文章构建了一个被调节的间接效应模型，以阐释明星员工与团队领导的人际互动后果。通过开展 1 项情境实验和 1 项问卷调查研究，结果揭示：(1)下属明星员工身份通过增强团队领导对下属的信任促进领导授权行为，抑制领导排斥行为；下属明星员工身份通过增强领导地位威胁感知促进领导排斥行为；(2)下属的支配性强化了其明星员工身份与团队领导地位威胁感知之间的正向关系，并进一步促进了领导排斥行为。研究结果不仅验证了明星员工与团队领导人际互动的“双刃剑”效应及其边界条件，启发人们进一步思考如何构建有利于发挥明星员工价值的工作情境，还丰富了领导授权与排斥行为的前因研究。

关键词 明星员工，团队领导，人际互动，领导授权，领导排斥

分类号 B849: C93

1 前言

知识经济时代，各类组织之间的“人才战争”愈演愈烈，特别是那些关乎组织战略目标实现的“关键少数”，成为人才争夺的重中之重，组织管理学者称他们为“明星员工”，即：组织中少数具有持续的、不均衡的高绩效表现、高社会地位的员工(Call et al., 2015; Kehoe et al., 2018)[①]。明星员工对于组织的重要性一方面体现在其突出的直接贡献：在很多行业(如：科技、金融)，排名前 5%的明星员工为组织贡献了超过 25%的业绩产出(O’Boyle & Aguinis, 2012)；另一方面，还体现在明星员工可通过与上级、下级或同事的人际互动(如：信息沟通，资源共享，榜样引导，社会比较，

收稿日期：2022-06-14

* 国家自然科学基金面上项目（72272147）资助。

通讯作者：赵锴，E-mail: zhaok1@ruc.edu.cn

[①] 关于“明星员工”的定义，不同学者的观点不尽相同。本文聚焦于高绩效表现和高社会地位两方面特征，主要出于以下两点考虑：第一，绩效属性是几乎所有与明星员工相关的研究都涉及的关键属性之一，只是在表述方式上有所差别(例如：有的研究关注明星员工的高生产力)；第二，本文的研究问题是明星员工与团队领导的人际互动，鉴于二者在组织或团队中都具有显赫的地位特征，这一相似性可能显著地影响二者之间人际互动的过程和结果，因此在定义明星员工时有必要关注其地位属性。

人际依赖)对他们的心理状态及行为产生一系列积极或消极的影响，从而间接影响组织的价值创造活动 (如：Groysberg et al., 2011; Li et al., 2020; Lockwood & Kunda, 1997; Oettl, 2012)。

关于明星员工人际互动的对象，已有研究主要集中于非明星员工(如：Grigoriou & Rothaermel, 2014; Lockwood & Kunda, 1997; 马君 等, 2022)，较少涉及领导。少数几篇相关文献仅解释了作为人际影响源的明星员工，会对其领导的个人情绪及行为产生怎样的影响(如：创意明星引发领导的嫉妒心理, Carnevale et al., 2023; 明星员工使得领导表现得更谦卑, Yang et al., 2019)，但并未从人际影响对象的视角全面分析领导面对明星下属时，会对其产生怎样的人际反应。鉴于此，本文将基于影响对象心理与行为反应的视角，从积极和消极两方面探究明星员工与团队领导的人际互动后果。该研究问题具有重要的理论与实践意义：*理论层面，*(1)由于领导权力与地位的特殊性，明星员工与其人际互动的方式显著不同于和非明星员工的互动，学者们亟待探索明星员工和领导这两类在组织中掌握丰富资源、享有崇高的地位的人同处一个社会系统(如：同一团队)时，会呈现怎样的人际效应；(2)明星员工价值的发挥不仅依赖其突出的个人才能(Call et al., 2015)，也离不开必要的情境支持(Groysberg et al., 2008)，在诸多情境因素中，领导作为资源分配者和决策者，其所提供的社会支持，是明星员工才能得以发挥的重要条件，因而该研究问题有效回应了“如何为实现明星员工的价值创造积极的人际关系情境？”这一重要研究问题。*实践层面，*明星员工与领导在组织或团队中都扮演着举足轻重的角色，因此，避免二者之间消极的人际互动，促使其建立积极的人际关系，对于提升组织或团队的凝聚力和有效性具有重要价值。

鉴于此，本文将以工作团队为情境，检验明星员工与团队领导的人际互动过程与后果。基于社会相互依赖理论(social interdependence theory)，我们认为：在团队这一高度社会依赖的情境下，明星下属与团队领导之间的目标依赖关系具有合作性与竞争性并存的特征，而非此消彼长的关系，这源于领导与下属之间的基本矛盾关系(Van Vugt et al., 2008)及双方目标的多维属性，也造成了双方之间的人际互动同时显现出积极效应与消极效应。具体而言，其积极效应源于双方的目标在“完成团队任务、提升团队业绩”这一维度是一致的，具有合作性特征，由此可能促使团队领导对明星下属做出积极评价(如：人际信任)，并进一步引发其合作导向的人际行为(如：授权行为)；其消极效应源于双方的目标在“个人权利与地位分配”这一维度存在不一致，具有竞争性特征，由此可能促使团队领导对明星下属做出消极评价(如：地位威胁)，并进一步引发其竞争导向的人际行为(如：排斥行为)。

进一步地，为促进团队领导与明星下属之间积极的人际互动，本文还须探索在何种条件下明星员工与团队领导的积极人际互动会增强，消极人际互动会削弱。解决这一问题的关键在于厘清强化双方之间合作性目标依赖关系、缓解竞争性目标依赖关系的边界条件。根据社会相互依赖理

论，二元人际互动中，双方目标依赖关系的性质及强弱取决于影响对象(团队领导)对影响源(明星下属)的存在是否有利于自身目标达成的主观评价(Deutsch, 1949)。根据支配补偿理论(dominance complementarity theory)的观点：这种主观评价会受到影响源(明星员工)人际特征及其与影响对象(领导)之间人际匹配性的影响(Tiedens et al., 2007; Turner, 1991)。因此，本文将支配补偿理论整合到社会相互依赖理论这一整体框架中，关注明星员工的人际特征，检验其如何影响团队领导对双方合作性及竞争性目标依赖关系强弱水平的评价，进而引发其对明星下属积极或消极的人际反应。

通过对以上研究问题进行实证检验，本文一方面从影响对象心理与行为反应的视角全面解释了明星员工与团队领导在人际互动中产生积极或消极效应的原因、过程及权变因素，从而丰富了针对不同对象的明星员工人际效应的研究；另一方面，厘清团队领导对待明星下属矛盾性的人际反应机制、结果及边界条件，有助于学者们从人际关系情境的视角，深化对“如何充分发挥明星员工价值，规避其风险？”这一理论问题的认识。此外，从领导学研究的视角看，相关研究结果还有助于学者们从社会相互依赖性的视角探索积极或消极领导行为的前因。

1.1 理论基础与实证模型设定

本文选取社会相互依赖理论作为主要理论框架，其核心思想是：在同一社会系统中(如：同一团队)，不同成员之间目标依赖关系的性质会影响他们之间的人际关系与互动结果(Deutsch, 1949)。当某位成员目标的实现产生了有利于另一位成员目标的达成时，双方之间就存在合作性目标依赖关系，这种积极依赖可促进二者之间的相互信任，进而促发合作导向的人际行为；相反，当某位成员目标的实现阻碍了另一位成员目标的达成时，双方之间就存在竞争性目标依赖关系，这种消极依赖会导致一方对另一方人际威胁感增加，进而促发竞争导向的人际行为(Johnson & Johnson, 2005; Stanne et al., 1999)。由于人际关系及社会系统本身的复杂性，处于同一社会系统下的成员，在目标依赖关系上可能兼具合作性与竞争性(Johnson, 2003; Johnson & Johnson, 2005)。团队中，领导与下属之间的目标依赖关系就属于这种情况，它源于二者之间的基本矛盾关系(Van Vugt et al., 2008)：一方面，领导依靠领下属共同的努力，才能顺利完成团队任务，同时，下属也需要领导的指导与支持，才能在团队工作中实现自身价值，因此，双方在“完成团队任务、提升团队业绩”方面具有积极的合作性目标依赖关系；另一方面，权力和地位是影响科层组织资源分配的重要因素，领导相比于下属在这两方面具有优势(Archer, 1988; Keltner et al., 2003; Maner & Mead, 2010)，如若下属同样追求高水平的权力和地位，就会导致双方在“个人权利与地位分配”方面具有消极的竞争性目标依赖关系。

明星员工高绩效、高地位的属性特征进一步强化了领导与下属之间目标依赖关系的矛盾性特征。从合作性方面考虑，明星员工突出的业绩和社会地位能够为团队提供必要的支持，不仅有助

于团队高效、高质量地完成任务，还有助于提升其整体声誉并获取外部资源(Kehoe et al., 2018; O'Boyle & Aguinis, 2012)，因而领导与下属之间的目标在“完成团队任务、提升团队业绩”这一维度上合作性进一步增强，由此导致团队领导对明星下属产生信任感，并施以更多合作导向的、更少竞争导向的人际行为(即：人际信任机制)；从竞争性方面考虑，明星下属出众的业绩表现和社会地位会使其受到更广泛的关注与认可，这使得领导在组织或团队中的权力和地位优势相对下降(Khan et al., 2018; Maner & Mead, 2010; 易明 等, 2021)，领导与下属之间的目标在“个人权利与地位分配”这一维度上竞争性进一步加剧，由此导致团队领导感受到来自明星下属的地位威胁感，从而对其施以更多竞争导向的、更少合作导向的人际行为(即：地位威胁机制)。鉴于授权是领导对高能力、高业绩下属的一种典型的积极合作行为(如：Hakimi et al., 2010; Sharma & Kirkman, 2015; 易明 等, 2021)，而排斥是领导对有威胁的下属的一种典型的消极竞争行为(如：Leheta et al., 2017; 陈志霞, 涂红, 2017)，本文选择此两种典型行为，分别作为团队领导针对明星下属合作导向、竞争导向人际行为的效标变量。

此外，明星下属与团队领导之间的人际互动主要体现为人际信任机制，还是地位威胁机制？解决这一问题的关键在于领导对双方合作性及竞争性目标依赖关系强弱水平的主观评价。但是，社会相互依赖理论本身并不能回答这一问题。本文借鉴了支配补偿理论中人际特征互补性匹配(complementary fit)的观点对此予以解释(Tiedens et al., 2007)，该理论认为：二元人际关系中，一方占据支配地位时，另一方须表现出较高的服从性，双方才能形成良性的互补性匹配，产生积极的人际互动；若另一方表现出较高的支配性，则难以形成互补性匹配，引发消极的人际互动(Carson, 1969; Tiedens et al., 2007)。就团队领导与明星下属这对二元关系而言，团队领导通常享有权力、地位和资源的优势(Vecchio, 2007; Yukl, 2012)，更可能占据人际关系中的支配性地位(e.g., Khan et al., 2018; Kipnis, 1972)。因此，明星下属的“支配—服从”倾向将决定双方能否形成互补性匹配，进而影响团队领导对双方合作性及竞争性目标依赖关系强弱水平的评价，并对后续的人际互动机制(人际信任机制、地位威胁机制)产生差异化影响。综上，本文将选择“下属支配性”作为典型的人际特征，探讨其如何调节明星下属与团队领导之间的人际互动过程。本文提出的实证研究模型如图 1 所示。

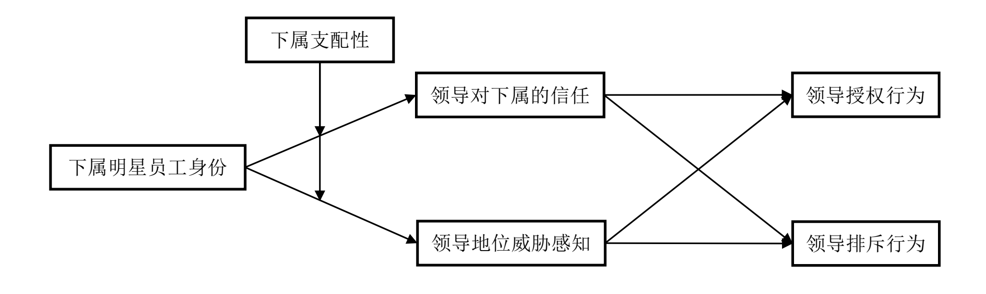


图 1 实证研究模型

1.2 下属明星员工身份对团队领导的积极影响：人际信任机制

积极人际互动成立的基础是团队领导与明星下属在“完成团队任务、提升团队业绩”方面存在合作性目标依赖关系，其主要作用机制是人际信任。明星下属的高绩效和高地位属性对于这一合作性目标依赖关系都具有促进作用。第一，明星员工通常具有远优于他人的绩效表现，其突出的能力可以帮助领导完成团队任务中较困难的部分，从而为团队业绩的提升带来直接贡献 (Aguinis & O’Boyle, 2014)；第二，明星员工因其高地位属性可获得广泛的社会认可和资源，这不仅有助于提升整个团队的外部声誉(Kehoe et al., 2018)，还可以帮助团队中的其他同事更好地利用外部资源完成本职工作，从而间接地为团队绩效的提升做出贡献(Cornelissen et al., 2017)。鉴于团队业绩、声望的提升以及资源的获取都有助于团队领导工作目标的达成，因而在此情形下，明星下属与团队领导之间可能形成高水平的合作性目标依赖关系。

进一步地，在合作性目标依赖关系的驱使下，团队领导可能对明星下属做出积极的评价，进而产生信任感。Williams (2001)提出，人际信任表现为个体在有机会主义风险的情况下愿意依赖群体中其他成员的行为，因此群体成员间积极的依赖关系会促进他们之间的人际信任。例如：Tjosvold (1989)Tjosvold (1989)发现，当员工认为团队成员间的目标是合作性的，会增加彼此间的信任度；类似地，Meyerson 等(1996)Meyerson 等(1996)发现来自不同职业的人之所以能够迅速建立起完成复杂任务所需的信任，是因为他们相信临时工作系统中的每个人都拥有共同的目标，同时每个人都将从项目的成功中受益。

团队领导对某位下属的信任程度会进一步影响其针对该下属的授权行为和排斥行为。根据社会相互依赖理论，积极的人际心理状态(如：信任)会增加个体帮助他人目标实现的合作导向人际行为，减少个体阻碍他人目标实现的竞争导向人际行为(Johnson & Johnson, 2005)。领导授权行为指在组织情境中，领导赋予员工执行任务更多决策权、自由度的一系列管理活动(Ahearne et al., 2005; Logan & Ganster, 2007)。该行为以领导对下属的充分信任为基础(Sharma & Kirkman, 2015)，授权水平的高低能有效反映出双方为实现集体目标而进行人际合作的程度。在“完成团队任务、提升团队业绩”方面，相比于非明星下属，团队领导显然更信任明星下属的工作能力(Mayer et al., 1995)，并更可能通过向明星下属授权，促使其发挥自身能力优势与资源优势，为团队集体目标的实现而贡献价值。领导排斥行为指个体在工作情境中感知到的来自上级领导公开或隐秘的拒绝、忽视等人际偏差行为(Ferris et al., 2008; Howard et al., 2020)。该行为的出现意味着领导与下属之间不再相互信任，甚至走向对立(Halbesleben & Wheeler, 2015)。相比于非明星下属，工作表现与社会地位都很突出的明星下属更可能帮助团队领导实现团队业绩的提升，因而更可能获得领导信任，遭受领

导排斥的可能性也更低(王小予 等, 2019)。综上所述，提出假设 1a、假设 1b：

假设 1a：下属明星员工身份通过增强领导对下属的信任，正向影响领导授权行为。

假设 1b：下属明星员工身份通过增强领导对下属的信任，负向影响领导排斥行为。

1.3 下属明星员工身份对团队领导的消极影响：地位威胁机制

消极人际互动成立的基础是团队领导与明星下属在“个人权利与地位分配”方面存在竞争性目标依赖关系，其主要作用机制是地位威胁。具体而言，明星员工的高绩效与高地位属性都有可能加剧这一竞争性目标依赖关系，主要原因如下：一方面，相比于非明星员工，明星员工因其出众的绩效和能力更容易受到组织其他成员(尤其是高层管理者)的关注与认可，这可能对所在团队领导的个人威望构成威胁，甚至使明星员工成为领导晋升道路上的潜在对手(Feenstra et al., 2020; Maner & Mead, 2010)。另一方面，在工作场所，个体所拥有的地位并非固定不变，而是呈现出一定动态性和不稳定性(Sidanius et al., 2004)。当下属通过持续的高业绩、高能力表现进一步提升自己在组织中的地位时，其所在团队领导的地位就会相对下降(Tjosvold, 1989)。

进一步地，在竞争性目标依赖关系的驱使下，团队领导可能对明星下属做出消极的评价，将其视为潜在的竞争对手，由此产生了地位威胁感知(Maner & Mead, 2010)。已有研究表明：在正式的层级制结构中，享有地位优势的成员(如：领导)习惯于从地位相对处于劣势的成员(如：下属)那里获取更多利益和尊重，高度在意他们是否认可其地位，对地位损失异常敏感；尤其当面对那些业绩突出且地位与自己接近的成员(如：明星下属)时，这种潜在的威胁感会更强(Blader & Chen, 2011)。

当团队领导感受到来自某位下属的地位威胁时，会相应地调整对该下属的授权和排斥行为水平。根据社会相互依赖理论，消极的人际心理状态(如：威胁)会减少个体帮助他人目标实现的合作导向人际行为，增加个体阻碍他人目标实现的竞争导向人际行为(Johnson & Johnson, 2005)。授权是领导与下属之间典型的合作导向人际行为，但它对于领导而言存在一定风险，通常需要其放弃原有的部分权力，并授予下属一定程度的自主决策权(杨英, 龙立荣, 2009; 杨英 等, 2010)。当领导感知到来自某位下属的地位威胁时，对其授权意味着将更多权力与资源交付给了该下属，给予对方展示自身能力的机会，有助于该下属地位的进一步提升，从而加剧了对自身地位的威胁(Feenstra et al., 2020)。因此，相比于非明星下属，团队领导面对威胁其地位的明星下属时，会倾向于减少对他们的授权(易明 等, 2021)。排斥则是领导与下属之间典型的竞争导向人际行为，一方面，排斥行为能够阻止该下属参与核心工作、避免其与重要社会资源(如：企业高层、重要客户)接触，逐步降低该下属在团队内的权威(陈志霞, 涂红, 2017)；另一方面，排斥行为能够在多方面伤害员工，如引发一系列负面情绪，降低员工的工作绩效与组织公民行为等(王怀勇, 刘永芳, 2013)，从而间接降低该

下属的地位 (Maner & Mead, 2010; 易明 等, 2021)。相比于非明星下属，明星下属因其突出的业绩与地位更可能激发团队领导的地位威胁感，从而招致其更多的排斥行为。因此，提出假设 2a、假设 2b：

假设 2a：下属明星员工身份通过增强领导地位威胁感知，负向影响领导授权行为。

假设 2b：下属明星员工身份通过增强领导地位威胁感知，正向影响领导排斥行为。

1.4 下属支配性的调节作用

接下来，将从“下属人际特征”的视角分析人际信任和地位威胁这两个机制的边界条件。就领导与下属的二元人际关系而言，权力与地位的差异是最突出的人际特征之一，而支配性代表着个体追求权力与地位优势的程度(Sidanius et al., 2004; Wiggins, 1979)，其水平的高低反映了个体在人际关系中更倾向于做支配者还是服从者(Glomb & Welsh, 2005)。如前文所述，科层制组织中的领导往往因其权力、地位和资源优势，在与下属的人际关系中扮演支配者角色(e.g., Khan et al., 2018; Kipnis, 1972)。根据支配补偿理论，若明星下属在与团队领导人际交往中也表现出高支配性，双方就难以形成互补性的人际关系，这会促使团队领导弱化对双方合作性目标依赖关系的评价，强化对竞争性目标依赖关系的评价，进而增加消极、减少积极的人际反应；反之，若明星下属在与团队领导人际交往中表现出高服从性，双方在人际关系方面则会形成互补性匹配，这会促使团队领导强化对双方合作性目标依赖关系的评价，弱化对竞争性目标依赖关系的评价，进而增加积极、减少消极的人际反应。

具体而言，从人际信任机制出发，明星下属的高支配性(即：低服从性)意味着他(她)不会完全服从团队领导的命令，甚至有可能挑战其权威(Graham et al., 2019)，同时，支配性强的员工谋求通过强制、恐吓等方式获取对身边同事的控制，也容易引起同事负面、敌对的态度(Cheng et al., 2013)。从团队领导视角看，这不仅有可能造成自身公信力的下降，导致下属们不再听从领导的指挥，还会引起团队内的人际冲突，导致协同工作效率降低。这些因素都不利于团队任务的顺利开展以及整体业绩的提升；因此，明星下属的高支配性人际特征在团队领导看来，是对彼此之间合作性目标依赖关系的破坏，这会进一步引起团队领导对明星下属信任程度的降低 (Kiesler, 1983)。

反之，当明星下属具有低支配性(即：高服从性)时，这意味着他(她)在与团队领导相处时往往会更拥护领导的权威，更倾向于听从领导的指挥，同时，低支配性的员工不谋求对他人的控制，不易使身边同事产生人际威胁(Cheng, 2020)。从团队领导的视角看，这不仅有助于其公信力的提升，使得下属们更愿意追随他(她)的领导行为，还有助于减少团队内的人际冲突，提升团队成员之间的协作效率。这些因素都有利于团队任务的顺利开展以及整体业绩的提升；因此，在团队领导看来，

明星下属的低支配性强化了双方之间的合作性目标依赖关系，从而提升了团队领导对明星下属信任程度(Tiedens et al., 2007)。由此，提出假设 3：

假设 3：下属支配性调节了下属明星员工身份与领导对下属的信任之间的关系：下属支配性越强，下属明星员工身份与领导对下属的信任之间的正向关系越弱。

假设 1a 和假设 3、假设 1b 和假设 3 分别形成了两个被调节的间接效应，由此提出假设 4a、假设 4b(Muller et al., 2005; 温忠麟, 叶宝娟, 2014)：

假设 4a：下属支配性调节了下属明星员工身份通过增强领导对下属的信任正向影响领导授权行为这一间接效应：下属支配性越强，该正向间接效应越弱。

假设 4b：下属支配性调节了下属明星员工身份通过增强领导对下属的信任负向影响领导排斥行为这一间接效应：下属支配性越强，该负向间接效应越弱。

另一方面，从地位威胁机制出发，当明星下属具有高支配性(即：低服从性)时，这意味着他(她)会挑战团队领导的支配者地位，甚至可能公开反对领导(Graham et al., 2019)，二者之间难以形成积极的互补关系，极易发生权力与地位的明争暗斗。这种争夺进一步加剧了团队领导与明星下属之间竞争性目标依赖关系，从而使团队领导的地位威胁感变得更强烈(Kiesler, 1983)。

相反，明星下属的低支配性(即：高服从性)则会在一定程度上削弱其明星员工身份对团队领导地位威胁感知的正向影响。一方面，他们愿意服从团队领导的管理，从而使团队领导感受到自身的支配者地位并未因明星下属的存在而受到挑战；另一方面，服从性高的明星员工在人际交往中往往表现得低调内敛，不过分追求在团队中的高地位与高声望，因而团队领导自身的地位优势并未受到削弱(Tiedens et al., 2007)。综合以上因素，在团队领导看来，相比于高支配性明星下属，低支配性明星下属与自身间的竞争性目标依赖关系更弱，自然不会产生过高的地位威胁感。综上所述，提出假设 5：

假设 5：下属支配性调节了下属明星员工身份与领导地位威胁感知之间的关系：下属支配性越强，下属明星员工身份与领导地位威胁感知之间的正向关系越强。

假设 2a 和假设 5、假设 2b 和假设 5 分别构成了两个被调节的间接效应，由此提出假设 6a、假设 6b(Muller et al., 2005; 温忠麟, 叶宝娟, 2014)：

假设 6a：下属支配性调节了下属明星员工身份通过增强领导地位威胁感知负向影响领导授权行为这一间接效应：下属支配性越强，该负向间接效应越强。

假设 6b：下属支配性调节了下属明星员工身份通过增强领导地位威胁感知正向影响领导排斥行为这一间接效应：下属支配性越强，该正向间接效应越强。

为检验以上假设，我们设计了两项研究：(1)研究 1 是一项情境实验研究，目的在于检验下属明星员工身份与领导对下属的信任、领导地位威胁感知以及授权行为和排斥行为之间的因果关系，并进一步验证下属支配性在其中发挥的调节作用。(2)研究 2 是一项“多来源—多时点”的问卷调查研究，旨在复证研究 1 得到的结果，并通过在真实工作场景中检验研究假设，增强研究结果的外部效度。

2 研究 1：情境实验

2.1 研究方法

2.1.1 样本收集

本研究同时对下属明星员工身份(明星员工 vs. 非明星员工)、下属支配性(高支配性 vs. 低支配性)进行操纵，参与者被随机分配到 4 个实验组。研究 1 的参与者来自于中国北京一所高校的管理类在职研究生项目，均具有一定工作经验。研究者共招募 500 位实验参与者，通过“问卷星”在线调查平台(https://www.wjx.cn)将实验材料及问卷发放给他们，由于部分参与者未能在规定时间内完成问卷提交，最终得到 356 个有效样本。其中，女性占比为 59.00%，95.22%的参与者有 1 年及以上的全职工作(不含实习)经历，平均工作年限为 10.60 年，参与者在企业中位于基层、中层、高层的比例分别为 39.89%、46.07%、14.04%。各实验组参与人数如表 1 所示：

表 1　各实验组参与人数

组别	第一组	第二组	第三组	第四组
情境	高支配性明星员工	低支配性明星员工	高支配性非明星员工	低支配性非明星员工
人数	87	92	86	91
占比	24.43%	25.84%	24.16%	25.56%

2.1.2 情境实验设计

研究人员事先向参与者告知：他们将参与一项关于领导行为的情境模拟实验，并需要扮演某公司软件开发团队的领导。具体情境如下：参与者所领导的团队负责一项新任务——为某家企业客户研发一款定制化的管理软件。下周将召开技术方案审核会，确定项目的技术框架。作为团队领导，参与者可考虑是否邀请团队内的一位技术人员参与技术方案的制定与审核工作，之后情境中描述的王工就是一位潜在的候选人。关于王工的描述，研究者根据预先的设计同时对其明星员工身份和支配性进行“高—低水平”的操纵。

基于理论部分对“明星员工”的定义，在对“明星员工身份”进行实验操纵时，我们同时考虑了绩效和地位两方面属性：首先，关于绩效信息的描述，通过对 3 家互联网公司的 10 名软件工程师进行访谈，确定了该岗位通用的绩效评定指标，即：技术水平、复杂性任务的完成质量、任

务完成及时性、代码的准确性；其次，关于地位信息的描述，借鉴了 Hays 和 Bendersky(2015)的情境描述，并结合本实验的情境做了适当修改。最终，形成了对组织中少数具有持续且不均衡的高绩效、高地位特征的明星员工的描述，具体如下：*王工的业绩排名在每次考核中几乎都位于团队的前 5%，经常负责技术要求高、具有复杂性和挑战性的工作，不仅能及时完成任务，编写代码时很少出错误(bug)；同时，他在团队中的威望与地位明显高于其他成员，当团队内进行技术研讨时，只要王工不发表观点，其他成员都不敢发表意见，在王工提出观点后，大多数成员都会附和他。*相应地，我们对非明星员工(即：绩效和地位都处于中等及以下水平)情境的描述如下：*王工的业绩排名始终处于团队中游水平，虽然较少负责技术要求高、具有复杂性和挑战性的工作，但基本能够按时完成工作任务，编写代码的错误(bug)数量也基本达标。同时，他在团队中的威望与地位并未显著高于其他成员，当团队内进行技术研讨时，王工有时会被众人忽略，他提出的观点也经常不被其他成员重视。*

关于“下属支配性”的操纵，主要参考了 Buss 和 Craik(1980)以及 van der Westhuizen 和 Solms(2015)的情境描述，并结合本情境做了适度改编。其中，高支配性下属的情境描述为：*王工个性强势，喜欢与人争辩以说服他人接受自己的观点，在集体决策时，他常通过各种直接或间接的方式控制决策结果，不论其他同事或上级领导是否赞同他的观点，执行团队任务时，他喜欢发号施令，在其他人面前展现自己的能力与权威*；低支配性下属的情境描述为：*王工个性内敛，很少在公开场合与他人争辩，集体决策时，他很少独断专行，会尊重不同的意见并服从集体或上级的决议，即使有时他本人内心并不赞同，执行团队任务时，他从不以“领导者”自居，愿意倾听、服从其他人的意见。*

由于本研究关注下属明星员工身份与其支配性的交互作用对于领导心理状态和行为的影响，研究者在实验分组设计时，将以上四种情境两两组合，形成“高支配性明星员工”、“低支配性明星员工”、“高支配性非明星员工”、“低支配性非明星员工”四种情境。参与者在阅读完随机分配的情境信息后，被要求将自己代入情境中的团队领导，并回答一系列问题(含：操纵检验题目、核心变量题目、人口学信息)。

2.1.3 变量测量

本研究的部分测量工具原版为英文，为保障测量一致性，作者团队按照标准流程对英文量表进行了“翻译与回译”工作(Brislin et al., 1973)。所有变量的测量标尺均采用李克特七点计分；其中，领导对下属的信任和领导地位威胁感知的测量标尺“1 至 7”代表从“非常不同意”到“非常

同意”，领导授权行为(倾向)[②]和领导排斥行为(倾向)的测量标尺“1 至 7”代表从“非常不可能”到“非常可能”。

领导对下属的信任。由参与者在参与实验后评价其对王工的信任程度。共 6 个测量条目，节选自 McAllister(1995)开发的量表，例如：“根据王工以往的表现，我认为他能很好地完成技术方案的制定与审核工作”，“我愿意向王工毫无顾虑地分享我的想法、感受和期望”。其 Cronbach’s α值为 0.87。

领导地位威胁感知。由参与者在参与实验后评价自身因王工产生的地位威胁感知。共 3 个测量条目，改编自 Khan 等人(2018)开发的量表，代表性条目为“我觉得王工的地位会威胁到我的地位”，“如果王工的地位进一步提升，我团队领导的地位将不保”。其 Cronbach’s α值为 0.95。

领导授权行为(倾向)。由参与者在阅读完实验材料后自评其授权行为(倾向)。共 7 个测量条目，改编自王辉等人(2008)开发的量表，代表条目如“当涉及到王工和他负责的工作时，我在做决策前会征求他的意见”，“在技术方案的实施阶段，我会给王工相应的权限，让王工在工作中能自主决策”。其 Cronbach’s α系数为 0.92。

领导排斥行为(倾向)。由参与者在阅读完实验材料后自评其排斥行为(倾向)。共 5 个测量条目，改编自 Hitlan 和 Noel(2009)开发的量表，代表条目如“项目进行过程中，我不会及时回复王工的请求或者问题”，“这次项目结束后，即便王工做得很好，我也不愿意表扬他”。其 Cronbach’s α值为 0.87。

控制变量。现有文献表明，性别、工作年限、职级会影响个人的信任倾向和领导授权行为等(Jeanquart-barone & Sekaran, 1994; 尹奎 等, 2021)。 因此，本研究控制了参与者的性别、职级和工作年限。其中，性别作虚拟变量处理，女性为 0，男性为 1；职级分为基层员工(或初级技术人员)、中层管理者(或中级技术人员)、高层管理者(或高级技术人员)三类；工作年限以“年”为单位计量。

2.2 数据分析与结果

2.2.1 操纵检验

参与者在阅读情境后回答了操纵检验题目，下属明星员工身份的操纵检验题目为：“如果团队内要评选‘明星员工’(即：绩效优异，且声誉、地位很高的员工)，您认为王工有多大可能性当选？”；下属支配性的操纵检验题目为：“您多大程度上同意以下说法：‘王工是一位个性顺从，支配倾向低的员工’？”。上述问题均使用七分量表评估。独立样本 T 检验的结果显示，首先，就明星员工身份情境而言，相比非明星员工组参与者，明星员工组参与者更倾向于认为王工是明星员

[②] 由于研究 1 为情境实验，所测量的结果变量只能是行为倾向而非真实的行为。

工($M_{明星员工组}$ = 5.67，$M_{非明星员工组}$ = 3.67，t (334) = 12.34，p < 0.001，Cohen' s d = 1.31)，但两组参与者对王工的顺从性的评价没有显著差异($M_{明星员工组}$ = 3.77，$M_{非明星员工组}$ = 3.77，t (354) = 0.01，p = 0.99，Cohen' s d = 0.001)。其次，就高-低支配性情境而言，相比低支配性组参与者，高支配性组参与者对王工顺从性的评价更低($M_{高支配性组}$ = 2.86，$M_{低支配性组}$ = 4.63，t (354) = –10.07，p < 0.001，Cohen' s d = 1.07)，认为王工是明星员工的可能性也更低($M_{高支配性组}$ = 4.31，$M_{低支配性组}$ = 5.02，t (354) = –3.76，p < 0.001，Cohen' s d = 0.40)。上述结果表明，对“下属明星员工身份”以及“高-低支配性”情境的操纵是有效的。

2.2.2 区分效度检验

为检验各个测量变量之间的区分效度，我们进行了验证性因子分析，结果如表 2 所示：四因子模型(即：两个中介变量与两个结果变量独立形成四个因子)的拟合优度较好(χ^2(179) = 454.22，RMSEA = 0.07，TLI = 0.94，CFI = 0.95， SRMR = 0.06)，且显著优于其他的模型，因此，本研究的测量具有良好的区分效度。

表 2 研究 1 验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI	SRMR
四因子模型	TR，ST，EM，EX	454.22	179	2.54	0.07	0.94	0.95	0.06
三因子模型	TR+EM，ST，EX	1351.71	186	7.27	0.13	0.77	0.80	0.09
二因子模型	TR+EM+EX，ST	2061.53	188	10.97	0.17	0.63	0.67	0.14
单因子模型	TR+ST+EM+EX	3150.05	189	16.67	0.21	0.42	0.48	0.17

注：N = 356；领导对下属的信任-TR，领导地位威胁感知-ST，领导授权行为(倾向)-EM，领导排斥行为(倾向)-EX。

2.2.3 描述性统计与相关性分析

描述性统计结果显示(见表 3)，明星员工身份与领导对下属的信任呈正相关(r = 0.33，p < 0.001)，领导对下属的信任与领导的授权行为(倾向)正相关(r = 0.66，p < 0.001)，与领导的排斥行为(倾向)负相关(r = –0.26，p < 0.001)，明星员工身份也与领导地位威胁感知呈正相关(r = 0.17，p = 0.001)，领导地位威胁感知与领导的授权行为(倾向)负相关(r = –0.11，p = 0.044)，与领导的排斥行为(倾向)正相关(r = 0.40，p < 0.001)，以上结果与理论预期一致。

表 3 研究 1 描述性统计分析

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 下属支配性	0.49	0.50								
2. 下属明星员工身份	0.50	0.50	0							
3. 领导对下属的信任	5.01	1.09	–0.21***	0.33***						
4. 领导感知地位威胁	2.57	1.39	0.08	0.17***	–0.02					

5. 领导授权行为(倾向)	5.69	0.94	–0.16**	0.29***	0.66***	–0.11*				
6. 领导排斥行为(倾向)	2.86	1.27	0.07	–0.09	–0.26***	0.40***	–0.38***			
7. 性别	0.41	0.49	0.07	–0.04	0.00	–0.03	0.02	0.03		
8. 工作年限	10.60	7.88	0.10	–0.03	0.11*	–0.01	0.08	0.14**	0.02	
9. 职级	1.74	0.69	0.09	–0.06	0.07	–0.11*	0.02	–0.17***	0.15**	0.39***

注：$N = 356$；*** $p < 0.001$；** $p < 0.01$；* $p < 0.05$。

2.2.4 假设检验结果

首先，我们利用方差分析检验了下属明星员工身份和支配性对领导信任、地位威胁感知、授权与排斥行为的影响。不同实验情境下，领导心理状态和行为的描述性统计见表 4。单因素方差分析结果显示：在面对不同类型的下属(即：高支配性明星员工、低支配性明星员工、高支配性非明星员工、低支配性非明星员工)时，领导对该下属的信任水平(F (3, 352) = 22.06，$p < 0.001$，η_p^2 = 0.16)、地位威胁感知(F (3, 352) = 5.89，$p = 0.001$，$\eta_p^2 = 0.05$)、授权行为(倾向)(F (3, 352) = 14.43，$p < 0.001$，$\eta_p^2 = 0.11$)差异显著；但是，领导对该下属的排斥行为(倾向)差异并不显著(F (3, 352) = 1.69，$p = 0.170$，$\eta_p^2 = 0.01$)。

表 4　不同情境下领导心理状态和行为(倾向)的描述性统计分析

组别	领导对下属的信任		领导地位威胁感知		领导授权行为(倾向)		领导排斥行为(倾向)	
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
高支配性明星员工	5.18	1.06	3.08	1.41	5.76	0.91	2.86	1.30
低支配性明星员工	5.55	0.91	2.54	1.35	6.15	0.71	2.63	1.35
高支配性非明星员工	4.35	0.97	2.28	1.27	5.32	0.93	3.05	1.22
低支配性非明星员工	4.92	1.08	2.38	1.42	5.52	0.99	2.92	1.20

随后，我们构建路径分析模型对研究假设逐一进行检验，分析结果详见图 2。在控制性别、工作年限、职级后，下属明星员工身份对领导信任具有显著正向影响($\beta = 0.34$，$SE = 0.05$，$p < 0.001$)；领导对下属的信任正向影响领导授权行为(倾向)($\beta = 0.63$，$SE = 0.04$，$p < 0.001$)，并且领导信任在下属明星员工身份与领导授权行为(倾向)之间的间接效应显著($b = 0.40$，$SE = 0.07$，95% CI = [0.28, 0.54])，假设 1a 得到支持；领导对下属的信任负向影响领导排斥行为(倾向)($\beta = –0.24$，$SE = 0.05$，$p < 0.001$)，并且信任在下属明星员工身份与领导排斥行为(倾向)之间的间接效应显著($b = –0.21$，$SE = 0.05$，95% CI = [–0.33, –0.12])，假设 1b 得到支持。类似地，下属明星员工身份能够显著影响领导地位威胁感知($\beta = 0.16$，$SE = 0.05$，$p = 0.001$)；领导地位威胁感知负向影响领导授权行为(倾向)($\beta = –0.12$，$SE = 0.04$，$p = 0.008$)，并且领导地位威胁感知在下属明星员工身份与领导授权行为(倾向)之间的间接效应显著($b = –0.04$，$SE = 0.02$，95% CI = [–0.08, –0.01])，假设 2a 得到支持；领

导地位威胁感知正向影响领导排斥行为(倾向)($\beta = 0.39$，$SE = 0.06$，$p < 0.001$)，并且地位威胁感知在下属明星员工身份与领导排斥行为(倾向)之间的间接效应显著($b = 0.16$，$SE = 0.06$，95% CI = [0.07, 0.29])，假设 2b 得到支持。此外，下属明星员工身份与下属支配性的交互项对领导对员工的信任影响不显著($\beta = 0.05$，$SE = 0.05$，$p = 0.267$)，假设 3、假设 4a、假设 4b 均不成立。但是，下属明星员工身份与下属支配性的交互项对领导地位威胁感知影响显著($\beta = 0.12$，$SE = 0.05$，$p = 0.026$)，证明调节效应存在。简单斜率检验结果显示，当下属支配性较高时，下属明星员工身份与领导地位威胁感知的关系显著($b = 0.78$，$SE = 0.20$，95% CI = [0.40, 1.18])；当下属支配性较低时，下属明星员工身份与领导地位威胁感知的关系不显著($b = 0.13$，$SE = 0.21$，95% CI = [–0.28, 0.53])，假设 5 得到支持。详细结果请参看图 3。

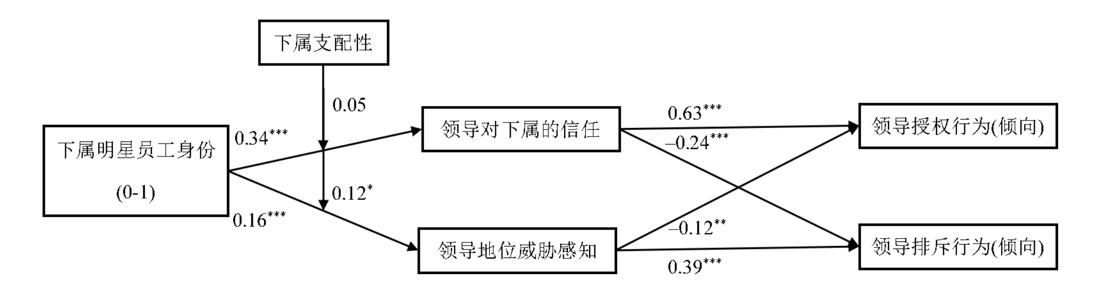


图 2 研究 1 路径分析检验结果

注：下属明星员工身份：0 指下属不是明星员工，1 指下属是明星员工。*** $p < 0.001$；** $p < 0.01$；* $p < 0.05$。

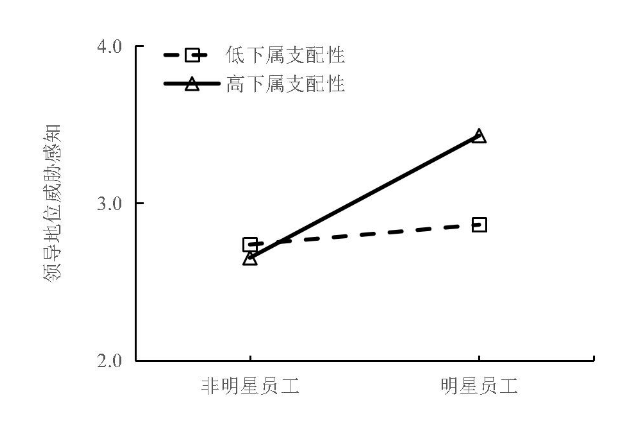


图 3 下属支配性对下属明星员工身份与地位威胁感知之间关系的调节作用

在此基础上，进一步检验了被调节的间接效应，结果如表 5 所示：(1)当下属支配性较强时，下属明星员工身份通过地位威胁感知对领导授权行为(倾向)的影响显著($b = –0.06$，$SE = 0.03$，95% CI = [–0.14, –0.02])；当下属支配性较低时，下属明星员工身份通过地位威胁感知对领导授权行为(倾向)的影响不显著($b = –0.01$，$SE = 0.02$，95% CI = [–0.05, 0.02])；两个系数差异值的靴式检验置信区间不包含 0 点；因此，假设 6a 得到验证。(2)当下属支配性较强时，下属明星员工身份通过地位威胁感知对领导排斥行为(倾向)的影响显著($b = 0.28$，$SE = 0.08$，95% CI = [0.14, 0.46])；当下属

支配性较低时，下属明星员工身份通过地位威胁感知对领导排斥行为(倾向)的影响不显著(b = 0.05，SE = 0.07，95% CI = [–0.10, 0.19])；两个系数差异值的靴式检验置信区间不包含 0 点；因此，假设 6b 得到验证。

表 5 被调节的间接效应分析

调节变量	下属明星员工身份→领导地位威胁感知→领导授权行为(倾向)			下属明星员工身份→领导地位威胁感知→领导排斥行为(倾向)		
	b	*SE*	CI (95%)	*b*	*SE*	CI (95%)
高支配性(+1 *SD*)	–0.06	0.03	[–0.14, –0.02]	0.28	0.08	[0.14, 0.46]
低支配性(–1 *SD*)	–0.01	0.02	[–0.05, 0.02]	0.05	0.07	[–0.10, 0.19]
差异	–0.05	0.03	[–0.13, –0.01]	0.23	0.11	[0.04, 0.47]

注：$N = 356$；b = 非标准化系数，SE = 标准误；CI = 置信区间；bootstrap = 5000。

2.2.5 补充分析

首先，为全面呈现本次实验的结果，我们在方差分析的基础上，分别对领导在不同情境下心理状态和行为(倾向)进行了两两比较。事后多重检验结果表明：(1)就领导对下属的信任而言，低支配性明星员工组的均值显著高于其他三组，即：高支配性明星员工组、高支配性非明星员工组与低支配性非明星员工组；高支配性明星员工组的均值显著高于高支配性非明星员工组；低支配性非明星员工组的均值显著高于高支配性非明星员工组。(2)就领导地位威胁感知而言，高支配性明星员工组的均值显著高于其他三组，即：低支配性明星员工组、高支配性非明星员工组与低支配性非明星员工组。(3)就领导授权行为(倾向)而言，低支配性明星员工组的均值显著高于其他三组，即：高支配性明星员工组、高支配性非明星员工组与低支配性非明星员工组；高支配性明星员工组的均值显著高于高支配性非明星员工组。(4) 就领导排斥行为(倾向)而言，高支配性非明星员工组的均值显著高于低支配性明星员工组。其次，为确保结果稳健性，移除全部控制变量后，我们对路径模型进行了重新检验，分析结果与添加控制变量时完全一致(注：仅路径系数数值存在微小差异)。上述数据分析的详细结果请参见“补充分析材料”[③]。

3 研究 2：问卷调查

3.1 研究方法

3.1.1 样本收集

研究 2 聚焦于领导与下属之间的“二元关系”层次，调查对象(含：领导与下属)来自于广东省 1 家从事新材料研发与制造的企业。为减少共同方法偏差对研究结果的影响，研究 2 采取了“多来源—多时点”的方式收集数据。具体而言，全部调研分为两轮展开，两轮之间的间隔为 1 个月，研究者通过华觉数字平台(https://end.huajuetech.com)发放网络问卷：在第一轮，领导评估了下属的绩效和地位，下属则自评其支配性，并提供了人口统计学信息(含：年龄、性别、职级、工作类型)，

[③] “补充分析材料”可通过以下链接获取：https://osf.io/9dg5p/。

此轮共发放了 464 份下属问卷和 81 份领导问卷，有效回收了 428 份下属问卷和 78 份领导问卷，下属、领导问卷回收率分别为 92.24%和 96.30%；在第二轮，领导自评了其对下属的信任、地位威胁感知，下属则评价了他们感知到的领导授权、排斥行为，并汇报了其与领导的共事的年限，此轮共发放了 408 份下属问卷和 76 份领导问卷[④]，有效回收 291 份下属问卷和 66 份领导问卷，下属、领导问卷回收率分别为 71.32%、86.84%。最终，我们得到了 291 份有效的上下级配对数据。其中，下属平均年龄为 35.95 岁(SD = 8.71)；下属中男性占比为 51.20%；就职级而言，下属中 71.13%为初级生产(或技术、职能)序列人员，28.52%为中级生产(或技术、职能)序列人员，0.34%为高级生产(或技术、职能)序列人员；就工作类型而言，下属从事各类工作的占比为：技术研发类(18.90%)、生产运作类(21.31%)、营销销售类(12.03%)、客户服务类(7.22%)、职能管理类(如：行政、人事、财务工作等)(24.40%)，其他(16.15%)；下属与其领导的平均共事时间为 3.54 年(SD = 3.82)。领导平均年龄为 41.74 岁(SD = 6.44)；就职级而言，领导中 2.7%为初级生产(或技术、职能)管理人员，61.9%为中级生产(或技术、职能)管理人员，35.4%为高级生产(或技术、职能)管理人员。

3.1.2 变量测量

本研究的部分测量工具原版为英文，为保障测量一致性，作者团队按照标准流程对英文量表进行了“翻译与回译”工作(Brislin et al., 1973)。所有变量的测量标尺均采用李克特七点计分；除明星员工身份外，其他量表的测量标尺均为“1 至 7”，代表从“非常不符合”到“非常符合”。

下属明星员工身份。基于前文对明星员工的定义，我们借鉴了之前学者们的操作化方法，将在绩效和地位两方面的一贯表现均超过组织全体员工平均值 1 个标准差以上的员工界定为明星员工(Beck et al., 2014)。具体操作化方法如下：团队领导在第一轮问卷调研中，对下属在绩效和地位两方面的一贯表现予以评价。其中，绩效测量包括 3 个条目，节选自 Tsui 等人(1997)等开发的量表，代表性条目如“该员工承担的工作量”，“该员工的工作完成质量”，该量表的 Cronbach’s α值为 0.88；地位测量包括 4 个条目，节选自 Weiss 和 Morrison(2019)等开发的量表，代表性条目如“该员工受人尊重的程度”，“该员工享有的地位”，该量表的 Cronbach’s α值为 0.94。下属绩效与地位的测量标尺采用李克特七点计分，领导以所在公司全体员工为参照系，对其下属进行评分，具体标度为：1=低于平均值 2 个标准差以上；2=低于平均值 1-2 个标准差；3=低于平均值 1 个标准差以内；4=与平均水平接近；5=高于平均值 1 个标准差以内；6=高于平均值 1-2 个标准差；7=高于平均值 2 个标准差以上。同时满足绩效得分和地位得分不小于 6(即：高于平均值至少 1 个标准差)的员工将被确定为明星员工，赋值为 1，其余为非明星员工，赋值为 0。根据以上测量方法，在全部

[④] 注：20 名员工和 2 名领导参与了第一轮调研并提交了有效问卷，但因离职、产假等原因未参与第二轮调研。

291 份员工样本中，被识别出的明星员工共计 24 位，人数占比为 8.25%。该比例与之前相关实证研究所计算出的明星员工比例基本相符(如：Call et al., 2021; Chen & Garg, 2018; Gagné, 2000)。

下属支配性。在第一轮调研中，每位员工均自评了其支配性。共 6 个测量条目，改编自 van der Westhuizen 和 Solms(2015)开发的量表，代表性条目为“当我想要某样东西时，我通常会竭尽全力去获取”，“我喜欢成为决策者，让别人服从我”。该测量的 Cronbach’s α值为 0.89。

领导对下属的信任。在第二轮调研中，领导分别评估了对每位下属的信任程度。采用与研究 1 相同的量表，结合问卷调研的情境对相关表述进行了调整，代表性条目为“根据他/她以往的表现，我认为他/她能很好地完成本职工作”，“我可以向他/她毫无顾虑地分享我的想法、感受和期望”。该测量的 Cronbach’s α值为 0.88。

领导地位威胁感知。在第二轮调研中，领导分别针对每位下属评估了感受到的地位威胁程度。采用与研究 1 相同的量表，结合问卷调研的情境对相关表述进行了调整，代表性条目为“我觉得他/她的地位可能会威胁到我的地位”，“如果他/她的绩效或地位进一步提升，我团队领导的地位将不保”。该测量的 Cronbach’s α值为 0.99。

领导授权行为。在第二轮调研中，每位员工评价了团队领导对自身的授权行为。量表的条目来源与研究 1 一致，结合问卷调研的情境对相关表述进行了调整(注：测量的是具体的行为，而非行为倾向)，代表性条目为“当涉及到我负责的工作时, 领导在做决策前会征求我的意见”，“领导给了我相应的权限, 让我在工作中自主决策”。该测量的 Cronbach’s α值为 0.94。

领导排斥行为。在第二轮调研中，每位员工评价了团队领导对自身的排斥行为。量表的条目来源与研究 1 一致，结合问卷调研的情境对相关表述进行了调整(注：测量的是具体的行为，而非行为倾向)，代表性条目为“即便我做得很好，领导也不会轻易表扬我”，“领导很少及时回复我的请求或者问题”。该测量的 Cronbach’s α系数为 0.88。

控制变量。本研究将可能对中介变量和结果变量产生影响的人口统计学因素列为控制变量，包括：下属性别、领导和下属共事年限、下属职级、下属年龄、下属工作类型。其中，下属性别作虚拟变量处理，女性为 0，男性为 1；领导和下属共事年限、下属年龄以“年”为单位计量(保留 1 位小数)；下属职级为顺序变量，分为“1=初级生产(或技术、职能)序列人员”、“2=中级生产(或技术、职能)序列人员”、“3=高级生产(或技术、职能)序列人员”三级；下属工作类型为分类变量，含 6 类：技术研发类、生产运作类、营销销售类、客户服务类、职能管理类及其他，将其编码为 5 个虚拟变量(以“技术研发类”为参照点)。

3.2 数据分析与结果

3.2.1 区分效度检验

鉴于研究 2 的设计存在“同一领导评价多位下属”以及“多位下属评价同一领导”的情形，这可能导致数据具有嵌套性，因此采用了多层次验证性因子分析(MCFA)对调节变量、中介变量及结果变量的测量区分效度进行了检验[5]。由于下属支配性测量的是个人特质，理论上不应存在领导层(层 2)的组间方差变异，因此在设置 MCFA 时，我们将下属支配性确定为下属层(层 1)变量，其余 4 个变量(领导对下属的信任、领导地位威胁感、领导授权行为、领导排斥行为)则允许其在下属层和领导层同时存在组内及组间方差变异。基于此，我们构建出的理论假设模型包含下属层 5 个因子和领导层 4 个因子，同时又设计出 4 个竞争模型与假设模型进行对比。最终分析结果如下表 6 所示：五因子模型拟合优度较好($\chi^2(489) = 903.38$，RMSEA = 0.05，TLI = 0.92，CFI = 0.93，$SRMR_{within} = 0.06$，$SRMR_{between} = 0.17$)，且显著优于其他备选模型。因此，研究 2 的测量具有良好的区分效度。

表 6　研究 2 多层次验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI	$SRMR_{within}$	$SRMR_{between}$
五因子模型	层 1: TR^a，EM^a，ST^a，EX^a，DM^a 层 2: TR^b，EM^b，ST^b，EX^b	903.38	489	1.85	0.05	0.92	0.93	0.06	0.17
四因子模型	层 1: $TR^a + EM^a$，ST^a，EX^a，DM^a 层 2: $TR^b + EM^b$，ST^b，EX^b	1036.50	496	2.09	0.06	0.90	0.91	0.10	0.31
三因子模型	层 1: $TR^a + EM^a$，ST^a，$EX^a + DM^a$ 层 2: $TR^b + EM^b$，ST^b，EX^b	1716.91	499	3.44	0.09	0.77	0.79	0.16	0.31
二因子模型	层 1: $TR^a + EM^a$，$ST^a + EX^a + DM^a$ 层 2: $TR^b + EM^b$，$ST^b + EX^b$	2930.99	503	5.83	0.13	0.54	0.59	0.18	0.34
单因子模型	层 1: $TR^a + ST^a + EM^a + EX^a + DM^a$ 层 2: $TR^b + ST^b + EM^b + EX^b$	4676.92	513	9.12	0.17	0.23	0.30	0.19	0.37

注：$N_{员工} = 291$；$N_{领导} = 66$；[a]代表个人层次，[b]代表领导层次，领导对下属的信任-TR，领导地位威胁感知-ST，领导授权行为-EM，领导排斥行为-EX，下属支配性-DM。

3.2.2 描述性统计与相关性分析

描述性统计及相关分析结果显示(见表 7)，下属的明星员工身份与领导对下属的信任呈正相关关系($r = 0.29$，$p < 0.001$)，领导对下属的信任与领导授权行为呈正相关关系($r = 0.19$，$p = 0.001$)，与领导排斥行为呈负相关关系($r = –0.17$，$p = 0.003$)，下属的明星员工身份也与领导地位威胁感知呈正相关关系($r = 0.14$，$p = 0.019$)，领导地位威胁感知又与领导排斥行为呈正相关关系($r = 0.17$，$p = 0.004$)，以上分析结果与理论预期保持一致。然而，领导地位威胁感知与领导授权行为则并不相关($r = 0.04$，$p = 0.480$)，这一结果与理论预期不一致。

[5] 由于前因变量“明星员工身份”被编码为“0-1 变量”，因而没有纳入验证性因子分析模型。

表 7　研究 2 描述性统计及相关系数

变量		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
														(1)	(2)	(3)	(4)
1. 下属支配性		4.75	1.14														
2. 下属明星员工身份		0.08	0.28	0.01													
3. 领导对下属的信任		5.32	0.88	0.02	0.29^{***}												
4. 领导地位威胁感知		2.27	1.49	0.08	0.14^{*}	0.03											
5. 领导授权行为		5.59	0.96	0.17^{**}	0.10	0.19^{**}	0.04										
6. 领导排斥行为		3.12	1.30	0.06	–0.09	$–0.17^{**}$	0.17^{**}	$–0.37^{***}$									
7. 下属性别		0.51	0.50	0.15^{*}	–0.03	0.00	0.08	–0.08	0.04								
8. 领导与下属共事年限		3.54	3.82	0.01	–0.08	0.04	–0.07	–0.06	–0.01	0.03							
9. 下属职级		1.29	0.46	0.08	–0.05	0.003	–0.02	0.02	–0.06	0.22^{***}	0.16^{**}						
10. 下属年龄		35.95	8.71	0.01	–0.10	–0.04	–0.05	–0.01	0.04	0.21^{***}	0.40^{***}	0.30^{***}					
11. 下属工作类型	(1)生产运作类	–	–	–0.01	0.12^{*}	–0.004	–0.09	0.11	–0.05	0.04	0.21^{***}	0.14^{*}	0.20^{***}				
	(2)营销销售类	–	–	0.01	–0.11	$–0.12^{*}$	–0.11	–0.07	0.08	0.04	$–0.18^{**}$	0.06	–0.004	$–0.19^{***}$			
	(3)客户服务类	–	–	–0.06	–0.04	0.001	0.12^{*}	0.06	–0.01	$–0.15^{**}$	–0.04	–0.06	–0.02	$–0.15^{*}$	–0.10		
	(4)职能管理类	–	–	–0.08	0.06	–0.04	–0.001	0.004	–0.06	$–0.29^{***}$	–0.02	$–0.15^{**}$	–0.03	$–0.30^{***}$	$–0.21^{***}$	$–0.16^{**}$	
	(5)其他	–	–	–0.02	0.004	–0.01	0.01	–0.11	0.01	–0.06	0	$–0.14^{*}$	–0.04	$–0.23^{***}$	$–0.16^{**}$	$–0.12^{*}$	$–0.25^{***}$

注：$N = 291$；$^{***}p < 0.001$；$^{**}p < 0.01$；$^{*}p < 0.05$。

3.2.3 假设检验结果

我们利用路径分析方法对研究模型整体进行了检验。由于数据可能具有嵌套性，在模型拟合时采用了具有稳健标准误的极大似然估计方法(MLR)，并使用 Mplus 软件中的“cluster”和“type = complex”命令对潜在的嵌套效应进行了控制(Asparouhov & Muthen, 2006)。根据 Spector 和 Brannick(2011)的建议，在回归分析时应去除与因变量不显著相关的控制变量；因此，我们在路径分析时仅保留“下属工作类型”这一对“领导对下属的信任”及“领导地位威胁感知”产生显著影响的控制变量。图 4 显示了路径模型的分析结果。具体而言，下属明星员工身份对领导信任具有显著正向影响($\beta = 0.30$，$SE = 0.06$，$p < 0.001$)，领导对下属的信任正向影响领导授权行为($\beta = 0.17$，$SE = 0.06$，$p = 0.003$)，并且领导信任在下属明星员工身份与领导授权行为之间的间接效应显著($b = 0.18$，$SE = 0.07$，95% CI = [0.06, 0.35])，假设 1a 得到支持；领导对下属的信任负向影响领导排斥行为($\beta = –0.16$，$SE = 0.06$，$p = 0.008$)，并且信任在下属明星员工身份与领导排斥行为之间的间接效应显著($b = –0.22$，$SE = 0.10$，95% CI = [–0.45, –0.07])，假设 1b 得到支持；下属明星员工身份能够显著影响领导地位威胁感知($\beta = 0.14$，$SE = 0.06$，$p = 0.024$)，领导地位威胁感知对领导授权行为则无显著影响($\beta = 0.03$，$SE = 0.06$，$p = 0.639$)，假设 2a 未得到支持；领导地位威胁感知正向影响领导排斥行为($\beta = 0.18$，$SE = 0.09$，$p = 0.048$)，并且地位威胁感知在下属明星员工身份与领导排斥行为之间的间接效应显著($b = 0.12$，$SE = 0.09$，95% CI = [0.003, 0.37])，假设 2b 得到支持。

此外，下属明星员工身份与下属支配性的交互项对领导对员工的信任影响不显著($\beta = 0.05$，$SE = 0.04$，$p = 0.147$)，假设 3、假设 4a、假设 4b 均不成立；但是，下属明星员工身份与下属支配性的交互项对领导地位威胁感知有显著的正向影响($\beta = 0.16$，$SE = 0.06$，$p = 0.008$)，证明调节效应存在，因此我们又进行了简单斜率分析，结果显示：当下属支配性较高时，下属明星员工身份与领导地位威胁感知之间呈显著正相关关系($b = 1.58$，$SE = 0.54$，95% CI = [0.55, 2.65])；当下属支配性较低时，下属明星员工身份与领导地位威胁感知之间的相关关系不显著($b = –0.03$，$SE = 0.41$，95% CI = [–1.04, 0.67])，假设 5 得到支持。详细结果请参看图 5。

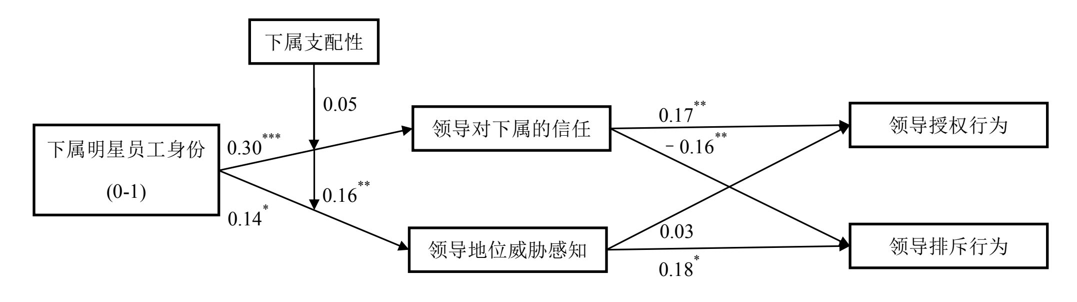


图 4 研究 2 路径分析检验结果

注：下属明星员工身份：0 指下属不是明星员工，1 指下属是明星员工。*** $p < 0.001$；** $p < 0.01$；* $p < 0.05$。

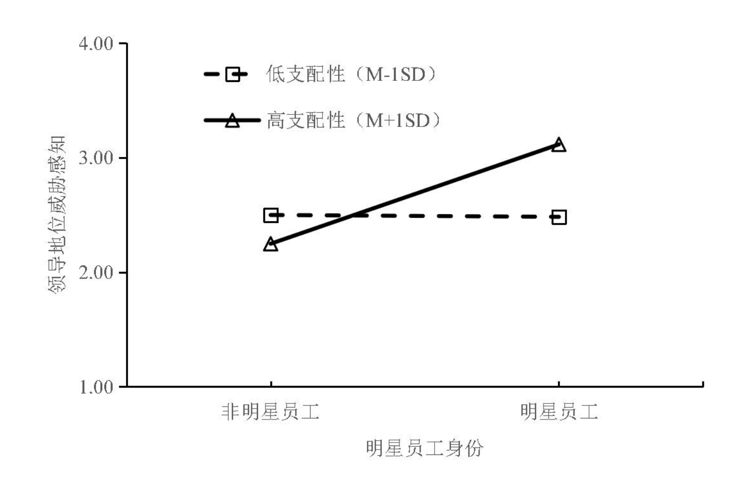


图 5 下属支配性对下属明星员工身份与地位威胁感知之间关系的调节作用

在此基础上，进一步检验了被调节的间接效应，结果如表 8 所示：(1)当下属支配性较强时，下属明星员工身份通过地位威胁感知对领导授权行为的影响不显著(b = 0.03，SE = 0.07，95% CI = [–0.08, 0.19])；当下属支配性较低时，下属明星员工身份通过地位威胁感知对领导授权行为的影响也不显著(b = –0.001，SE = 0.02，95% CI = [–0.06, 0.03])；两个系数差异值的靴式检验置信区间包含 0 点；因此，假设 6a 未得到支持。(2)当下属支配性较强时，下属明星员工身份通过地位威胁感知对领导排斥行为的影响显著为正(b = 0.25，SE = 0.15，95% CI = [0.02, 0.62])；当下属支配性较低时，下属明星员工身份通过地位威胁感知对领导排斥行为的影响则不显著(b = –0.01，SE = 0.07，95% CI = [–0.19, 0.11])；两个系数差异值的靴式检验置信区间不包含 0 点；因此，假设 6b 得到支持。

表 8 被调节的间接效应分析

调节变量	下属明星员工身份→领导地位威胁感知→领导授权行为			下属明星员工身份→领导地位威胁感知→领导排斥行为		
	b	*SE*	CI (95%)	*b*	*SE*	CI (95%)
高支配性(+1 *SD*)	0.03	0.07	[–0.08, 0.19]	0.25	0.15	[0.02, 0.62]
低支配性(–1 *SD*)	–0.001	0.02	[–0.06, 0.03]	–0.01	0.07	[–0.19, 0.11]
差异	0.03	0.06	[–0.08, 0.18]	0.25	0.16	[0.01, 0.64]

注：N = 291；b = 非标准化系数，SE = 标准误；CI = 置信区间；bootstrap = 5000。

3.2.4 补充分析

为确保研究结果的可靠性，我们进行了三项稳健性检验。第一，在研究 2 路径分析模型的基础上，考虑增加与领导人际特征、人口学相关的控制变量。根据 Spector 和 Brannick (2011)的观点，在做稳健性检验时，仅将与被解释变量显著相关的控制变量(即：下属工作类型、领导支配性、领导年龄)纳入路径模型，其分析结果与“3.2.3 假设检验结果”部分完全一致。第二，将“下属明星

员工身份”转换为连续性测量的变量[⑥]，分析结果与“3.2.3 假设检验结果”部分基本一致，仅存在两点差异：(1)领导对下属的信任与领导排斥行为之间的负相关关系未得到支持，这导致与人际信任机制相关的间接效应也未得到支持；(2)下属明星员工身份(连续性测量)和下属支配性的交互项与领导地位威胁感知之间不相关。第三，以“下属明星员工身份”的连续性测量为基础，将综合得分排在前 27%的员工视为明星员工，其余视为非明星员工，重新构造了一个自变量(明星编码为 1，非明星编码为 0)，将其纳入路径分析模型，分析结果与“3.2.3 假设检验结果”部分基本一致，仅有一点差异：下属明星员工身份(前 27%)与下属支配性的交互项与领导地位威胁感知之间不相关。综上，研究 2 的数据分析结果大部分通过了稳健性检验，详细结果请参见“补充分析材料”[⑦]。

4 讨论

本文通过情境实验与问卷调查两项研究检验了明星员工与团队领导的人际互动后果，及其作用机制和边界条件，相关研究假设的验证情况如表 9 所示：

表 9 假设检验结果总结

假设	假设内容	研究 1 结果	研究 2 结果
假设 1a	下属明星员工身份通过增强领导对下属的信任，正向影响领导授权行为。	√	√
假设 1b	下属明星员工身份通过增强领导对下属的信任，负向影响领导排斥行为。	√	√
假设 2a	下属明星员工身份通过增强领导地位威胁感知，负向影响领导授权行为。	√	×
假设 2b	下属明星员工身份通过增强领导地位威胁感知，正向影响领导排斥行为。	√	√
假设 3	下属支配性调节了下属明星员工身份与领导对下属的信任之间的关系：下属支配性越强，下属明星员工身份与领导对下属的信任之间的正向关系越弱。	×	×
假设 4a	下属支配性调节了下属明星员工身份通过增强领导对下属的信任正向影响领导授权行为这一间接效应：下属支配性越强，该正向间接效应越弱。	×	×
假设 4b	下属支配性调节了下属明星员工身份通过增强领导对下属的信任负向影响领导排斥行为这一间接效应：下属支配性越强，该负向间接效应越弱。	×	×
假设 5	下属支配性调节了下属明星员工身份与领导地位威胁感知之间的关系：下属支配性越强，下属明星员工身份与领导地位威胁感知之间的正向关系越强。	√	√
假设 6a	下属支配性调节了下属明星员工身份通过增强领导地位威胁感知负向影响领导授权行为这一间接效应：下属支配性越强，该负向间接效应越强。	√	×
假设 6b	下属支配性调节了下属明星员工身份通过增强领导地位威胁感知正向影响领导排斥行为这一间接效应：下属支配性越强，该正向间接效应越强。	√	√

注：“ √ ”表示该假设得到支持，“ × ”表示该假设未得到支持。

[⑥] 该变量的计算公式为“(标准化后的下属绩效水平得分+标准化后的下属地位水平得分)/2”。
[⑦] “补充分析材料”可通过以下链接获取：https://osf.io/9dg5p/。

针对研究 1 支持，但研究 2 未支持的假设，其主要原因在于研究 2 调查企业的管理情境因素。研究结束后，我们向企业人力资源总监进行了结果反馈，提到了领导地位威胁感知与其授权行为之间的不显著关系，对方表示，企业员工与领导在晋升通道方面不存在冲突，且由于工作相互依赖性很高，员工的个人目标与领导目标更趋一致；虽然领导可能因明星下属的存在而感到地位受到一定威胁，但这种威胁不会对其实质性权力产生影响，因此，领导仍有可能因明星下属突出的业绩和能力而对其委以重任。这启示我们：今后的研究可从企业人力资源制度这一重要的管理情境入手，研究下属明星员工身份与团队领导对其授权行为之间的权变关系。

针对两项研究均未支持的假设，我们提供了一种可能的解释：人际信任包含认知与情感两方面(McAllister, 1995)。一方面，明星下属的支配性表现(如：主动承担领导角色、积极展现自身优势)会使其看起来更有能力(Anderson & Kilduff, 2009)，从而增加领导对其认知方面的信任；另一方面，高支配性的明星下属可能与领导展开权力竞争，做出违背领导意愿的事，这会进一步减少领导对其情感方面的信任。鉴于存在这一矛盾效应，下属明星员工身份与其支配性的交互作用与领导对下属的信任之间的关系是不明确的。建议未来研究进一步区分认知信任与情感信任，分别检验下属支配性对下属明星员工身份与领导对其认知或情感信任之间关系的调节作用。

4.1 理论贡献

第一，本文从人际影响对象心理与行为反应的视角进一步拓展了明星员工人际效应的研究，通过 1 项情境实验研究和 1 项问卷调查研究检验了明星员工与团队领导产生积极或消极人际互动后果的理论机制及边界条件。基于社会相互依赖理论，本文揭示了团队领导与明星下属之间目标依赖关系的矛盾性：其中，合作性目标依赖关系促使团队领导对明星下属做出积极评价，进而产生人际信任，并施以更多的授权行为、更少的排斥行为；竞争性目标依赖关系促使团队领导对明星下属做出消极评价，从而产生地位威胁感，并施以更多的排斥行为、更少的授权行为。这从理论上解释了为何明星员工与团队领导之间的人际互动会同时导致积极和消极的后果。同时，为帮助明星员工与团队领导建立合作共赢关系，探究双方之间“双刃剑”人际效应的边界条件尤为重要。通过将支配补偿理论整合到社会相互依赖理论这一整体框架中，本文验证了下属支配性对下属明星员工身份与领导地位威胁感知之间关系的正向调节作用。以上发现突破了过往明星员工人际效应研究仅涉及明星身份、数量、网络位置等显性特征的局限性，关注到明星人际特征这一隐性的、深层次的心理属性，这一转变意味着学者们在研究明星员工人际效应时须将与人际心理和行为相关的个体特征因素纳入到分析框架中。

第二，相关研究结果从人际关系情境的视角，丰富了学者们对于“如何充分发挥明星员工价值，规避其风险？”这一理论问题的认识，从而对明星员工有效性的研究做出了贡献。鉴于研究

表明脱离合适的工作情境后，明星员工的价值将大打折扣(Groysberg et al., 2008)，且领导是影响员工动机与行为的重要情境因素，探究如何促进领导与明星之间良性的人际互动对于实现明星员工有效性具有重要意义。研究结果显示：当明星员工的支配性较强时，其明星员工身份极易激发团队领导的地位威胁感知，进而引发他(她)对该明星的人际排斥。这种负面的人际互动模式显然不利于明星员工价值的发挥，甚至会破坏整个团队的凝聚力和有效性。这一发现启发学者们从人际匹配的视角思考具有何种特质的明星员工更可能获得领导的青睐，避免其人际伤害行为，从而为更好地为发挥明星员工的价值营造有利的人际关系情境。

第三，从影响对象“领导”的视角看，相关研究结果有助于学者们从“领导与关键少数下属人际关系”的视角探索积极或消极领导行为的前因。“关键少数下属”虽然人数较少，却能对所属群体产生远超其人数占比的影响(Call et al., 2015; O’Boyle & Aguinis, 2012)。作为关键少数的典型代表，明星员工这一身份特征对领导授权和排斥行为的影响值得关注。同时，从人际特征的角度看，明星下属的支配性也会影响领导对其实施排斥行为的程度。以上研究结果整合了下属身份特征和人际特征两方面因素，丰富了人际关系视角下领导授权行为和排斥行为的前因研究。

4.2 实践意义

本文的研究发现对于管理实践的启示主要有以下三点。首先，从下属视角看，相关研究结果有利于明星员工学习与领导的相处之道，以避免领导的人际伤害行为，并获得领导更多的支持。明星员工应将注意力放在团队目标实现及业绩提升方面自己所能做出的贡献，而非与领导之间的地位争夺。同时，明星员工的支配性特征可能会进一步加剧领导的地位威胁感，因此，明星员工应尽量避免在人际交往中表现得过于强势。其次，对团队领导而言，应尝试与明星下属建立良好的合作关系，实现双赢。相比于竞争性目标依赖关系，领导应更注重与明星下属之间的合作性目标依赖关系，更多地从集体利益出发，对明星下属委以重任，而非排斥打压。最后，从组织的角度来说，应当对明星员工提供沟通技能、人际交往技能方面的培训，同时为团队管理者提供领导力方面的培训，引导双方建立互助合作的人际关系。

4.3 不足与展望

第一，明星员工与团队领导的人际互动是一个复杂的社会影响过程，受限于实证论文的篇幅，本文仅从社会相互依赖理论和支配补偿理论出发，对这一现象的原因、机制及边界条件予以解释和检验。未来研究还可借鉴其他与人际互动或人际关系相关的理论，构建并检验新的实证模型，以丰富人们对于明星员工与团队领导之间各类人际现象的理解。

第二，本文主要检验了明星员工对团队领导通过人际信任和地位威胁两条路径产生“双刃剑”人际效应，本质上是从“认知”视角对明星员工与团队领导的人际互动关系进行阐释，并不涉及

潜在的“情感”视角。鉴于已有研究发现领导对下属的“下行嫉妒”(downward envy)在现实中非常普遍(Yu et al., 2018)，未来研究可聚焦于嫉妒这一机制，从社会比较理论的视角揭示领导对明星员工可能产生的负面情感与行为反应。

第三，关于明星员工与团队领导人际互动边界条件的探索，本文主要聚焦于影响源(即：明星下属)的人际特征，对影响对象(即：团队领导)的人际特征及双方所处的管理情境因素关注不足。一方面，之所以考虑影响源而非影响对象的人际特征作为调节变量，是因为本文研究问题是“明星员工如何对团队领导的心理状态及行为产生影响？”尽管社会相互依赖理论涉及人际互动双方，但本文涉及的人际效应却是单向的。我们更关注作为影响对象的领导如何因影响源(下属)身份的不同、人际特征的不同而产生不同的心理与行为反应。未来，在收集更丰富的明星员工及其领导的数据样本后，可就明星下属与领导之间人际特征的匹配性对双方人际互动的影响展开进一步探究。另一方面，在开展研究 2 的过程中，通过与企业管理者的访谈，我们发现：诸如晋升政策、合作性目标设定等管理情境因素也可能影响领导与下属之间的人际关系。未来，可从管理情境视角出发，进一步探讨明星员工与团队领导人际互动的边界条件，如：人员晋升制度、奖励措施等。

参考文献

Aguinis, H., & O'Boyle, E., Jr. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, *67*(2), 313–350.

Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*(2), 491–503.

Archer, J. (1988). *The behavioural biology of aggression*. Cambridge: Cambridge University Press.

Asparouhov, T., & Muthen, B. (2006). *Robust chi square difference testing with mean and variance adjusted test statistics*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.

Beck, J. W., Beatty, A. S., & Sackett, P. R. (2014). On the distribution of job performance: The role of measurement characteristics in observed departures from normality. *Personnel Psychology*, *67*(3), 531–566.

Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2011). What influences how higher-status people respond to lower-status others? Effects of procedural fairness, outcome favorability, and concerns about status. *Organazation Science*, *22*(4), 1040–1060.

Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross - cultural research methods*. New York: Wiley.

Buss, D. M., & Craik, K. H. (1980). The frequency concept of disposition: Dominance and prototypically dominant acts. *Journal of Personality*, *48*(3), 379–392.

Call, M. L., Campbell, E. M., Dunford, B. B., Boswell, W. R., & Boss, R. W. (2021). Shining with the stars? Unearthing how group star proportion shapes non-star performance. *Personnel Psychology*, *74*(3), 543–572.

Call, M. L., Nyberg, A. J., & Thatcher, S. M. B. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 623–640.

Carnevale, J. B., Huang, L., Vincent, L. C., Yu, L., & He, W. (2023). Outshined by creative stars: A dual-pathway model of leader reactions to employees' reputation for creativity. *Journal of Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/01492063231171071

Carson, R. C. (1969). *Interaction concepts of personality*. Chicago: AIdine.

Chen, J. S., & Garg, P. (2018). Dancing with the stars: Benefits of a star employee's temporary absence for organizational performance. *Strategic Management Journal*, *39*(5), 1239–1267.

Chen, Z. X., & Tu, H. (2017). Supervision ostracism and its antecedents toxic triangle model. *Management Review*, *29*(8), 156–166.

[陈志霞, 涂红. (2017). 领导排斥的概念及其影响因素毒性三角模型. *管理评论*, *29*(8), 156–166.]

Cheng, J. T. (2020). Dominance, prestige, and the role of leveling in human social hierarchy and equality. *Current Opinion*

in Psychology, *33*, 238–244.

Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*(1), 103–125.

Cornelissen, T., Dustmann, C., & Schönberg, U. (2017). Peer effects in the workplace. *American Economic Review*, *107*(2), 425–456.

Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, *2*(2), 129–152.

Feenstra, S., Jordan, J., Walter, F., & Stoker, J. I. (2020). Antecedents of leaders' power sharing: The roles of power instability and distrust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *157*, 115–128.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1348–1366.

Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. In K. A. Heller, F. J. Monks, R. Subotnik, & R. Sternberg (Eds.), *International handbook of giftedness and talent* (pp. 67–79). Elsevier.

Glomb, T. M., & Welsh, E. T. (2005). Can opposites attract? Personality heterogeneity in supervisor-subordinate dyads as a predictor of subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 749–757.

Graham, K. A., Mawritz, M. B., Dust, S. B., Greenbaum, R. L., & Ziegert, J. C. (2019). Too many cooks in the kitchen: The effects of dominance incompatibility on relationship conflict and subsequent abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, *30*(3), 351–364.

Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2014). Structural microfoundations of innovation: The role of relational stars. *Journal of Management*, *40*(2), 586–615.

Groysberg, B., Lee, L. E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science*, *54*(7), 1213–1230.

Groysberg, B., Polzer, J. T., & Elfenbein, H. A. (2011). Too many cooks spoil the broth: How high-status individuals decrease group effectiveness. *Organization Science*, *22*(3), 722–737.

Hakimi, N., van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, *21*(3), 701–716.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, *41*(6), 1628–1650.

Hays, N. A., & Bendersky, C. (2015). Not all inequality is created equal: Effects of status versus power hierarchies on

competition for upward mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, *108*(6), 867–882.

Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *18*(4), 477–502.

Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *105*(6), 577–596.

Jeanquart-barone, S., & Sekaran, U. (1994). Effects of supervisor's gender on American women's trust. *Journal of Social Psychology*, *134*(2), 253–255.

Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, *58*(11), 934–945.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). New developments in social interdependence theory. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, *131*(4), 285–358.

Kehoe, R. R., Lepak, D. P., & Bentley, F. S. (2018). Let's call a star a star: Task performance, external status, and exceptional contributors in organizations. *Journal of Management*, *44*(5), 1848–1872.

Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, *110*(2), 265–284.

Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective. *Journal of Management*, *44*(7), 2801–2826.

Kiesler, D. J. (1983). The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological Review*, *90*(3), 185–214.

Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, *24*(1), 33–41.

Leheta, D., Dimotakis, N., & Schatten, J. (2017). The view over one's shoulder: The causes and consequences of leader's envy of followers. *The Leadership Quarterly*, *28*(3), 451–468.

Li, Y., Li, N., Li, C., & Li, J. (2020). The boon and bane of creative "stars": A social network exploration of how and when team creativity is (and is not) driven by a star teammate. *Academy of Management Journal*, *63*(2), 613–635.

Lockwood, P., & Kunda, Z. (1997). Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. *Journal of personality and social psychology*, *73*(1), 91–103.

Ma, J, Wang, H, & Yan, J. (2022). A jump is possible: When does envy of star employees make colleagues resentful and when does it inspire them to improve? *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, *36*(3), 40–50.

[马君, 王慧平, 闫嘉妮. (2022). 跳一跳够得着: 妒忌公司明星何时引发阻抑何时催人奋进?. *管理工程学报*, *36*(3), 40–50.]

Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, *99*(3), 482–497.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, *20*(3), 709–734.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 24–59.

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166–195). Sage Publications.

Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*(6), 852–863.

O'Boyle, E., Jr., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, *65*(1), 79–119.

Oettl, A. (2012). Reconceptualizing stars: Scientist helpfulness and peer performance. *Management Science*, *58*(6), 1122–1140.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, *40*(2), 193–237.

Sidanius, J., Pratto, F., Van Laar, C., & Levin, S. (2004). Social dominance theory: Its agenda and method. *Political Psychology*, *25*(6), 845–880.

Spector, P. E., & Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, *14*(2), 287–305.

Tiedens, L. Z., Unzueta, M. M., & Young, M. J. (2007). An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, *93*(3), 402–414.

Tjosvold, D. (1989). Interdependence and power between managers and employees: A study of the leader relationship. *Journal of Management*, *15*(1), 49–62.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1089–1121.

Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Milton Keynes: Thomson Brooks/Cole Publishing.

van der Westhuizen, D., & Solms, M. (2015). Social dominance and the affective neuroscience personality scales. *Consciousness and Cognition*, *33*, 90–111.

Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past.

American Psychologist, *63*(3), 182–196.

Vecchio, R. P. (2007). *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. University of Notre Dame Press.

Wang, H., Wu, C-Y., Zhang, Y., & Chen, C. C. (2008). The dimensionality and measure of empowering leadership behavior in the Chinese organizations. *Acta Psychologica Sinica*, *40*(12), 1297–1305.

[王辉, 武朝艳, 张燕, 陈昭全. (2008). 领导授权赋能行为的维度确认与测量. *心理学报*, *40*(12), 1297–1305.]

Wang, H-Y., & Liu, Y-F. (2013). A review of frontier research on workplace ostracism and future prospects. *Foreign Economics & Management*, *35*(5), 31–39.

[王怀勇, 刘永芳. (2013). 工作场所排斥研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理*, *35*(5), 31–39.]

Wang, X. Y., Zhao, S. M., & Li, Z. (2019). Reviews and futures of the impact of employee performance on interpersonal harming. *Chinese Journal of Management, 16*(9), 1415–1422.

[王小予, 赵曙明, 李智. (2019). 员工绩效对人际伤害行为的研究评述与展望. *管理学报*, *16*(9), 1415–1422.]

Weiss, M., & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(1), 5–19.

Wen, Z. L., & Ye, B. J. (2014). Different methods for testing moderated mediation models: Competitors or backups?. *Acta Psychologica Sinica*, *46*(5), 714–726.

[温忠麟, 叶宝娟. (2014). 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补?. *心理学报*, *46*(5), 714–726.]

Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(3), 395–412.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, *26*(3), 377–396.

Yang, J, Zhang, W, & Chen, X. (2019). Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. *Frontiers in Psychology*, *10*, Article 1925.

Yang, Y., & Long, L. R. (2009). An empirical research about the management empowerment based on the risk perception. *Science of Science and Management of S.& T.*, *30*(3), 29–34.

[杨英, 龙立荣. (2009). 基于风险感知的管理授权实证研究. *科学学与科学技术管理*, *30*(3), 29–34.]

Yang, Y., Long, L-R., & Chou, L-F. (2010). Risk considerations and delegation behavior: The role of leader-member exchange and centralization. *Acta Psychologica Sinica*, *42*(8), 875–885.

[杨英, 龙立荣, 周丽芳. (2010). 授权风险考量与授权行为: 领导-成员交换和集权度的作用. *心理学报, 42*(8), 875–885.]

Yi, M., Wang, S. H., Luo, J. L., & Hu, W. A. (2021). Are hot shots being sidelined? The mechanism and boundary

conditions of sub-ordinate performance on leader empowering behavior. *Nankai Business Review*, *24*(6), 117–128.

[易明, 王圣慧, 罗瑾琏, 胡文安. (2021). 木秀于林, 风必摧之? 下属绩效影响领导授权行为的机制与边界条件. *南开管理评论*, *24*(6), 117–128.]

Yin, K., Zhao, J., Li, C., Wang, H. L., & Wang, C. F. (2021). The formation mechanisms of leader empowering behavior. *Advances in Psychological Science*, *29*(6), 1097–1110.

[尹奎, 赵景, 李瑔, 王宏蕾, 王崇锋. (2021). 领导授权行为的形成机制. *心理科学进展*, *29*(6), 1097–1110.]

Yu, L., Duffy, M. K., & Tepper, B. J. (2018). Consequences of downward envy: A model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement. *Academy of Management Journal*, *61*(6), 2296–2318.

Yukl, G. A. (2012). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson.

Empowerment or Ostracism? The Consequences of Interpersonal Interaction Between Star Employee and Team Leader

ZHAO Kai [1]; YU Xi [2]; ZHANG Shanshan [3]

([1] School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China) ([2] School of Management and Labor Relations, Rutgers University-New Brunswick, New Brunswick 08854, USA) ([3] School of International Business, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China)

Abstract

Star employees can enhance the organizational value creation not only through their direct and disproportionate contribution, but also by their extensive and profound influence on colleagues via interpersonal interaction. Current research primarily focuses on the interpersonal effect of stars on non-star employees; however, investigations into the interpersonal dynamics between star employees and their leaders remain limited. Based on social interdependence theory and dominance complementarity theory, this study built a moderated mediation model to explore the “double-edged sword” mechanisms and boundary condition of the interpersonal interaction of star employees on team leader. We designed a scenario experiment and a field study to test the model.

In the scenario experiment (Study 1), we manipulated “the subordinate’s stardom” (i.e., star or non-star) and “the subordinate’s dominance trait” (i.e., high or low), resulting in a 2 by 2 categories of the scenarios. Data was collected from the participants in an Executive Development Program hosted by a Chinese university through an online questionnaire platform (https://www.wjx.cn). The final sample size was 356. The results revealed that: (1) Through the mechanism of leader’s trust in subordinate, the subordinate’s stardom had a positive influence on his or her leader’s empowerment (tendency) and a negative impact on the leader’s ostracism (tendency); via the mechanism of perceived threat to status, the subordinate’s stardom negatively affected his or her leader’s empowerment (tendency) and positively influenced the leader’s ostracism (tendency). (2) The subordinate’s dominance trait moderated the relationship between the subordinate’s stardom and the leader’s perceived threat to status, such that the more dominant of the subordinate, the more likely the leader perceived threat to status caused by the subordinate’s stardom, thus exhibiting less empowerment (tendency) and more ostracism (tendency) toward the subordinate.

To replicate these findings and increase their external validities, we then conducted a multi-source, multi-wave field study. Employees and their direct supervisors from a Chinese new material manufacturing company were invited to participate in our survey. We collected the data at two time points (i.e., a one-month time lag) through another online questionnaire platform (https://end.huajuetech.com). The paired sample size was 291. Study 2 replicated most of the findings in Study 1, except for the non-significant indirect effect of subordinate's stardom on leader's empowerment behavior through perceived threat to status.

In summary, our study makes three important theoretical contributions: (1) We clarified the consequences and mechanisms of star employees' interpersonal interaction on team leaders, thereby enriching research on the interpersonal effect of star employees. (2) By examining the boundary conditions of stars' impact on team leaders, our study prompted scholars and managers to explore how to build a proper work context to leverage stars' value. (3) Our study aided leadership researchers to further investigate the antecedents of positive or negative leadership behaviors (i.e., empowerment and ostracism) from the perspective of "the interpersonal relationship between a leader and the key minority subordinates".

Keywords: star employee, team leader, interpersonal interaction, leader empowerment, leader ostracism